

Leseprobe

Hans Eberspächer

Ressource Ich

Stressmanagement in Beruf und Alltag

ISBN: 978-3-446-41790-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

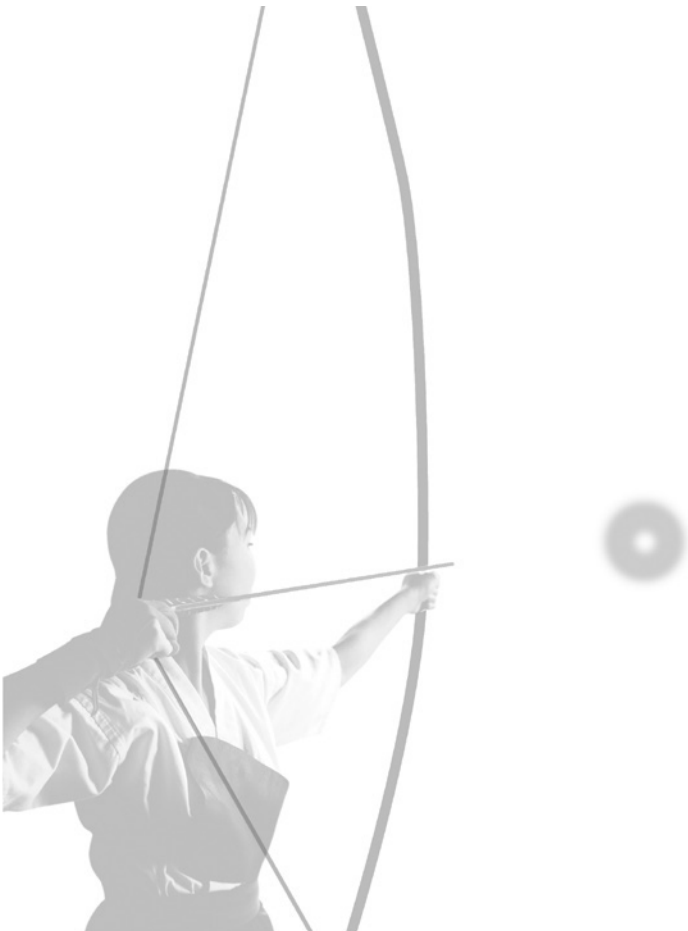
<http://www.hanser.de/978-3-446-41790-8>

sowie im Buchhandel.

I

Λ

Ökonomie im Umgang mit Anforderungen



1 Ressource Ich – eine andere Ökonomie

Der Beruf fordert oft vollen Einsatz, Leistung wird verlangt! Häufig bleibt viel zu wenig Zeit für die Familie oder ein bisschen Sport. Bücherlesen oder Konzertbesuch werden zum Schaltjahreignis. Mobile Kommunikationstechnik nimmt einen überall in die Verantwortung. Plötzlich wird einem das alles zu viel. Man sieht kein Land mehr, erlebt Stress, es beschleicht einen das Gefühl, dass man die Dinge immer weniger im Griff hat, und irgendwann kollabieren die inneren Systeme, melden den mentalen, vielleicht sogar den biologischen GAU, der Punkt ist erreicht: Man kann und will nicht mehr; hat das Gefühl, trotz aller Bemühungen und mehr oder weniger geschickter Management- und Lebens-techniken kaum einer der vielen Anforderungen mehr gerecht werden zu können; denkt, es wird alles so problematisch, es muss ein Ende haben; lehnt sich zurück, schließt die Augen.

Der Traum vom Aussteigen

Und plötzlich leuchten vor dem inneren Auge in den lieblichsten Farbtönen diese wunderbaren Sehnsuchtsbilder vom Ausstieg aus der alltäglichen Tretmühle auf: Südsee, sanfte Brise, warmer Sand und weiche Wellen. Träge schaukelt die Hängematte zwischen schräg ins Meer ragenden Palmen; Stress ade. Niemand nervt mehr mit irgendwelchen Anforderungen, kein Chef, keine Kollegen, keine lästigen Verwandten, kein Finanzamt und nicht einmal mehr die Familie mit ihren Erwartungen, die man voll bester Absichten eigentlich immer erfüllen will, es aber doch nie so ganz schafft; stattdessen erlebt man einen ständigen Konflikt, hat oft ein mulmiges Gefühl, sogar ein schlechtes Gewissen.

Hier, im Fantasieland der schönen Sehnsüchte, hat man dagegen überhaupt keinen Druck mehr. Keine Umsatzkurven hängen drohend am Flipchart, kein Büro, keine Werkstatt und kein Time-System machen Termindruck. Unmotivierte Mitarbeiter oder nöhlende Kinder mit Pubertätsproblemen zu Hause muss man in diesem Schlaraffenland auch nicht ertragen. Nichts mehr, wogegen man standhalten müsste, alle Herausforderungen, die man sonst permanent annehmen muss, alle Bedrohungen scheinen mit einem Mal verschwunden. Ein Idealzustand, eine Traumwelt, ein Paradies.

Wirklich ein Paradies? Wie lange könnten Sie in der Hängematte schaukeln, ohne die geringste Anforderung zu spüren, ohne sich unendlich zu langweilen, ohne ein neues Problem zu bekommen, nämlich das Gefühl der Sinnlosigkeit, das sich einstellt, wenn man überhaupt nicht mehr gefordert wird?

Dass solche Traumwelten eine Illusion bleiben, hat aber auch sein Gutes. Unser Leben wäre ohne Anforderungen auf Dauer einfach langweilig. Wenn wir uns nichts mehr erarbeiten müssten, wäre auch keine Weiterentwicklung möglich. Anforderungen, Beanspruchung bis zum Stress stets neu anzunehmen, immer wieder Ressourcen aktualisieren und entwickeln zu müssen ist eine menschliche Entwicklungs- und Überlebensnotwendigkeit. Welche Menschen im hohen Alter sind wirklich faszinierend und klug, haben eine Ausstrahlung, der man sich nicht entziehen kann? Fast immer die, die – wie zum Beispiel viele bekannte Schauspieler, Politiker, Unternehmer, Wissenschaftler oder Philosophen – nicht aufhören, in irgendeiner Form zu arbeiten, die sich nach wie vor Anforderungen stellen, weil das für sie die Würze des Lebens ist.

Wie viel langweiliger dagegen die, deren höchstes Ziel es ist, möglichst früh nichts mehr zu tun. Sie fallen dann oft ins Nichts, haben nichts mehr zu tun und nichts mehr zu sagen. Auch in anderen Dimensionen kann man das nachvollziehen: Die größten Kulturen und Staaten der Geschichte sind bei aller Größe, Macht und Pracht

nicht zuletzt genau dann untergegangen, als sie selbstzufrieden aufhörten, neue Anforderungen anzunehmen, als ihre Oberhäupter und Bürger glaubten, mit den Ressourcen der Vergangenheit die Probleme der Gegenwart lösen zu können. Eine Strategie übrigens, die stark an viele Bereiche unserer gesellschaftspolitischen Gegenwart erinnert.

Abteilung Traumwelten: Die Welt der Sehnsucht ist groß, die sinnbildliche Hängematte, mit der uns alle Last abgenommen wird, findet sich in vielen Angeboten. Versicherungen bieten ihrer Kundschaft perfekt geschnürte Rundum-sorglos-Pakete, um sie aller Sorgen zu entheben. Die Lottowerbung gaukelt vor, mit sechs Kreuzchen seien alle drückenden Geldprobleme vom Tisch. Die Firma mit der teuren Fitnessmaschine suggeriert Männern das mühelose Erreichen eines Waschbrettbauchs. Die Frauenzeitschrift veröffentlicht in jeder zweiten Ausgabe eine Wunderdiät, für Schlanksein, ohne zu hungern, die Traumfigur, ohne selber etwas dazu tun zu müssen.

Diese Angebote haben eines gemeinsam: Man selbst muss gar nichts oder kaum etwas tun, sondern nur Produkte kaufen oder eine Dienstleistung in Anspruch nehmen. Das funktioniert ähnlich wie früher bei den Ablassgeldern – denn auch Religionen und Mythen bieten ihren Gläubigen vollmundig die vielfältigsten Paradiesutopien oder -visionen. Da wird das Land verheißen, in dem Milch und Honig fließen. Eine Vision, die übrigens auch im Märchen vom Schlaraffenland auftaucht.

Viele wollen nur unser Bestes, nämlich unser Geld. Und versprechen dafür Entlastungen von allen Anforderungen, von jeglicher Verantwortung. Die Sorglos-Versicherung oder das Fitnesswundergerät gibt es nicht umsonst. Den Eintritt ins Paradies der Religionen bezahlt man gar mit dem Leben. Werbung nährt mit ausgeklügelten Konzepten in allen Produktbereichen den Traum, man könne paradiesische Zustände, Schönheit, Reichtum oder Glück

und Ansehen, käuflich erwerben. Sie gaukelt Lebenswelten ohne Anforderungen und ohne ökonomische Zwänge vor – und viele Menschen rennen dieser Traumwelt nach, oft unter ruinösem materiellem Aufwand. Dabei ist sie nicht mehr als ein gefährlicher Trugschluss.

Guter Rat ist teuer – und unverbindlich

Aber nicht nur, dass sie oft mit sehr viel Geld bezahlt werden müssen, ist das Problem vieler scheinbar hilfreicher Produkte der Ratgeberinstitutionen, Ratgeberbibliotheken oder des Ratgebergewerbes. Sondern dass sie, wenn die Entscheidung ansteht, bildlich gesprochen, einen Schritt zurücktreten und die Beratenen alleine lassen. Hier sind wir am Kern: Es ist unglaublich leicht, Ratschläge aller Art zu erteilen, und ebenso leicht, sie anzuhören; meist erscheinen sie auch recht plausibel.

Diese Plausibilität steht nur zu oft im harten Kontrast zur Umsetzungsbereitschaft der Beratenen. Man wundert sich dann, dass trotz aller schönen Ratschläge nichts klappt, sich nichts zum Guten wendet. Und hat einfach übersehen, dass man als Berater durch Ratschläge in eine Entscheidungssituation kommt, die etwas fordert: Man muss sich selbst zur Disposition stellen, Alternativen opfern, kann plötzlich sogar Misserfolg haben. Und: Erst jetzt wird unmissverständlich klar, dass man nun, im Entscheiden auf sich gestellt, Verantwortung übernehmen und etwas tun muss. Entscheiden ist und bleibt eine Eigenleistung.

Ratschläge und Ratgeber, in immer vielfältigerer Form angeboten, scheinen diese Verantwortung für Entscheidungen geradezu zu verdrängen. Die Pseudowelt der Ratschläge wird vielfach aufgeblasen. Wer in der tiefen Ehekrise steckt, holt Ratschläge bei Freunden und professionellen Beratern, um dann zu entscheiden:

Scheidung, ja oder nein. Oder nein, lieber doch noch nicht entscheiden. Manager verschieben Entscheidungen gern, indem sie erst noch dieses und jenes beratende Meeting einberufen. Übergewichtige verdecken gelegentlich den Schrei ihres Körpers nach der Entscheidung, anders zu leben, anders zu essen, mit dem Kauf von gnädig kaschierenden Kleidern. Dass nicht Längsstreifen, sondern Sport und eine vernünftige Ernährung schlank machen, weiß eigentlich jeder. Überall dasselbe Prinzip: Eine Inflation von Ratschlägen Außenstehender, um drohende Entscheidungen immer wieder hinausschieben zu helfen. Ratschläge als Fluchthelfer vor Entscheidungen und eigenem Handeln.

Vergessen Sie den Weg aus dem Stress in die Flucht der trügerischen Traumwelten. Anforderungen und Beanspruchung bis zum Stress sind Teil jedes Lebens. Niemand kann sich entziehen. Die Frage kann nicht sein, ob wir mit oder ohne Anforderungen leben wollen, sondern welche Ressourcen sich erschließen, entwickeln und ökonomisch einsetzen lassen, um diese Anforderungen zweckmäßig bewältigen zu können, Anforderungen und Ressourcen so zueinander in Beziehung zu setzen, dass sie nicht zur Last im Leben, sondern zur treibenden Kraft für persönliche Weiterentwicklung geraten.

Ressource Ich

Meine grundsätzliche Überzeugung: Unsere wichtigste Ressource sind wir selbst. Ressource Ich. Erst systematische und konsequente Arbeit an uns selbst macht uns fit für Anforderungen, fit fürs Leben. Es gilt, die Ressource Ich so ökonomisch zu erschließen und zu nutzen, dass wir – auch unter höchster Beanspruchung und Stress – genau dann optimal handlungsfähig sind, wenn es darauf ankommt.

Ressourcen sind endlich. Man hat eigentlich nie genug davon. Beim **Geld** ist das evident, und bei unserer **Natur** erleben wir diese Endlichkeit seit gut 20 Jahren immer intensiver. Je dringender die Einsicht in die Endlichkeit von Ressourcen auf den Nägeln brennt, desto intensiver fängt man an, wirklich sinnvoll, weitblickend, sparsam und verantwortlich, kurz: ökonomisch damit umzugehen. Wenn schlechte Nachrichten oder warnende Studien das mögliche Ende von Ressourcen signalisieren, geraten viele in Panik – Stichwort Ozonloch. Das gilt für Probleme der **Umwelt**, bei denen wir schmerzhaft erkennen, dass Energieressourcen von Jahrmillionen vielleicht gerade noch 100 Jahre reichen werden. Das gilt auch für die Ressource **Zeit**: Die meisten gehen damit erst dann ökonomisch um, wenn sie erkennen, dass jede Sekunde ihres Lebens unwiederbringlich, nicht nachzuholen ist. Im privaten wie im beruflichen Leben, unter dem Diktat von Terminen, Timern und Jahresabschlüssen, spüren viele oft auf beklemmende Weise, dass ihr Zeitbudget radikal und mit Bestimmtheit endlich ist. Um dies auch noch dem letzten Workaholic begreiflich zu machen, wird gern die absurdeste Reduktion über die Ressource Zeit als Managerweisheit und -geheimnis verkauft: Time is money.

Geld, Natur, Umwelt und Zeit sind also in unserem Gesellschaftssystem die Felder, in denen wir über Ökonomie im Umgang mit Ressourcen am intensivsten nachdenken. Wohl deshalb, weil wir täglich damit umzugehen haben, weil sie unseren Alltag am augenscheinlichsten bestimmen. „Es ging ja nicht ums Geld; aber es war trotzdem interessant“, kommentierte eine Apothekerin einen meiner Vorträge zur Ökonomie im Umgang mit psychischer Beanspruchung.

Höchst erstaunlich ist in der Tat, dass sich die meisten im Umgang mit *der* Ressource, die sie mit größter Permanenz – 24 Stunden am Tag, ein ganzes Leben lang von Geburt bis zum Tod – betrifft, nämlich im Umgang mit ihrer eigenen Person, der Ressource Ich,

so unökonomisch verhalten, als ob sie noch einige davon in Reserve hätten. Aus dieser Einstellung der Unachtsamkeit gegenüber sich selbst werden viele meist erst durch **kritische Lebensereignisse** wie Unfälle, Krankheiten oder Tod Nahestehender gerissen. Schlagartig erleben und erkennen dann viele mit einer Mischung aus Beklemmung und Eifer, dass sie selbst ihre wertvollste Ressource sind. Nun werden die Koordinaten der Werthierarchie ganz schnell, geradezu eifrig verschoben, jetzt plötzlich würde man alles dafür geben, wieder gesund zu werden oder einen geliebten Menschen zurückzubekommen. Man fängt an, die Tage aufmerksamer zu gestalten, das Essen bedachter zu wählen, sich ohne schlechtes Gewissen auch außerhalb des Urlaubs zu erholen, den Augenblick eines wunderschönen Sonnenuntergangs in aller Intensität zu genießen oder mit Ärger und Stress ökonomischer umzugehen.

Nach einem Herzinfarkt und der Entlassung aus der Nachsorgeklinik ändern die meisten ihr Denken. Über vieles beispielsweise, was sie früher sofort rasend gemacht hat, können sie sich gar nicht mehr aufregen, allenfalls noch lächeln.

Eigentümlicherweise hält bei vielen dieser Einstellungswandel meist nur so lange vor, bis vermeintlich wieder alles im Lot ist, die Krise überwunden scheint, sie der Alltagstrott wieder einholt. Und wieder wird mit der **Ressource Ich** mit sträflicher Unachtsamkeit umgegangen.

Selbstmanagement

Es gilt, Überlegungen anzustellen und Zusammenhänge zu durchdenken, wie man mit sich selbst effektiver und ökonomischer umgehen könnte. Im Prinzip geht es hier um das Management der eigenen Person: **Selbstmanagement**. Besonders deutlich wird

einem diese Notwendigkeit, wenn man harte Anforderungen bewältigen muss, gar wenn man in Druck, in Stress gerät.

Jeder kennt die Begriffe Management und Manager. Ein **Management** und **Manager** werden für nicht mehr und nicht weniger als für die zielbezogene Steuerung komplexer sozialer und technischer Systeme bezahlt. Um diese zielbezogene Systemsteuerung zu erreichen, muss jeder, der solche Verantwortung trägt, **Ressourcen**, verstanden als Mittel für eine optimale Mittel-Zweck-Relation, nach den Vorgaben der **Ökonomie** organisieren. So lässt es sich auf den Punkt bringen, womit sich Unternehmer, Entscheidungsträger und Führungskräfte in Unternehmen beschäftigen. Je komplexer das zu steuernde System, desto höher die Position und der Status in einer System-, Organisations- beziehungsweise Unternehmenshierarchie.

Die Ressourcen, um die im Management Denken und Handeln kreisen, sind Geld und Zeit, Waren und andere Menschen – Human Resources. Geschult und trainiert sind Manager professionell in erster Linie, um externe Systeme – Unternehmen, Organisationen, Warenkreisläufe und vieles andere – zu steuern. Bezüglich ihrer eigenen Person lässt diese Professionalität dann nicht selten, gerade unter Beanspruchung und Stress, stark zu wünschen übrig. Selbstmanagement haben sie in ihrer Ausbildung nicht gelernt und trainiert. Die eigene Person, die Ressource Ich, tritt spätestens nach dem alarmierenden Befund eines Gesundheits-Checks in den Blick. Diesen Horizont gilt es zu erweitern. Auch die eigene Person ist nicht nur naiv und intuitiv, sondern systematisch zu managen: Selbstmanagement als Programm für die Ressource Ich.

Selbstmanagement, das ist mehr als ein paar Termineintragen in der Agenda des schönen Timers aus wohlriechendem schwarzem Vollrindleder. Es ist eine nicht delegierbare Eigenleistung, unter Beanspruchung optimal handeln zu können, und zwar dann, wenn es nicht nur die Aufgabe erfordert, sondern auch der **Zeitpunkt**.

Optimale Synchronisation

Es gibt nicht wenige, die in der Arztpraxis oder der Apotheke mit der lapidaren Feststellung „Ich kann nicht schlafen“ oder Ähnlichem auftauchen. Nachgefragt wird dann in der Regel nach einem Mittel, um diesem Übel abzuhelpfen. Im Grunde ist diese Aussage falsch. Denn schlafen kann jeder. Die Frage, um die es in diesem Zusammenhang tatsächlich geht, ist lediglich der Zeitpunkt! Bei langweiligen Vorträgen, Fernsehsendungen kein Problem. Aber viele schaffen es gerade dann nicht, wenn es angesagt ist, nämlich abends im Bett.

Voraussetzung für solches Timing ist, dass unsere drei wichtigsten Systeme synchronisiert sind:

1. Unser **biotisches System**: der Körper, seine Organe und Funktionen,
2. unser **mentales System**: Wahrnehmungen, Denken, Gefühle, Motivation, Erwartungen und Einstellungen,
3. unser **soziales System**: unser unmittelbares und mittelbares Personen- und Sachumfeld.

Möglichst perfekte **Synchronisation** wäre Ziel des gelungenen Selbstmanagements. Diese drei Systeme sollen sich nicht gegenseitig stören, sondern stützen. Jeder kennt die Synchronisation von Motor und Getriebe beim Auto. Wenn sie funktioniert, gehen die Gänge rein wie Butter, wenn nicht, kracht's im Getriebe.

Wenn diese Synchronisation im Verhalten optimal gelingt, sprechen übrigens manche Psychologen vom **Flow-Erlebnis**. Personen sind sich dann ausschließlich ihrer selbst, jedoch nicht ihrer Handlung bewusst, vergessen sie sogar. Sie zentrieren ihre Aufmerksamkeit auf ein beschränktes Wahrnehmungsfeld, haben sich und ihre Umwelt scheinbar mühelos unter Kontrolle, streben dabei offen-

sichtlich keine Ziele und Belohnungen als Konsequenz außerhalb ihrer Tätigkeit an. – Perfekte Konzentration.

Selbstmanagement kann diese Synchronisation leisten und damit Optionen eröffnen, die wichtigste Ressource gerade unter Beanspruchung und Stress zu erschließen, die **Ressource Ich**.

Fachleute können einem dabei natürlich hilfreich sein, unterstützen und Zusammenhänge schildern, auch bewusster machen. Sein Zentrum aber ist jeder selbst, die Umsetzung ist der eigentliche schöpferische Akt. Der japanische Schwertmeister Iti Tenzaa Chuya sagte:

„Der Sinn jeder Lehre ist nur: auf das, was jeder in sich selbst hat, ohne es schon zu wissen, hinzudeuten und es bewusst zu machen. Es gibt kein Geheimnis, das der Meister dem Schüler übergeben könnte. Zu lehren ist leicht. Zu hören ist leicht. Schwer ist aber, sich dessen bewusst zu werden, was man in sich selbst hat, es zu finden und wirklich in Besitz zu nehmen.“

Manche Zweifler wundern sich an diesem Punkt vielleicht noch immer und meinen, sie seien ja nun schon alt genug, um längst zu wissen, was sie in sich selbst hätten, da könne doch nichts mehr kommen. Aber kennen Sie nicht auch von sich selbst die Sache mit den eingefahrenen Pfaden? Dass man beispielsweise schon ewig lange in einer Stadt wohnt und deshalb ihre Sehenswürdigkeiten und die umliegende Gegend zu kennen glaubt, und dann kommt dieser Besuch aus Ganzweither, und mit ihm zusammen entdeckt man plötzlich staunend Museen, Plätze und Landschaften, an denen man über Jahre achtlos vorübergegangen ist, die man eigentlich nie gesehen hat. Genauso wird man in seinen inneren Landschaften, die man so gut zu kennen glaubt, ganz neue Standpunkte entdecken und damit ganz neue Ausblicke und Einblicke.